

# 体制転換後のロシアにおけるマーケティング 発現の前提とその実体

富山 栄子

はじめに<sup>1</sup>

体制転換後のロシアにおいて、マーケティングの必要性は強く認識されている。1994年にブレハーノフ・ロシア経済アカデミーの学者らが実施した調査によると、ロシア経済のさまざまな分野の企業の87%が、マーケティングの専門家が必要だと回答し、生産企業の42%ですでにマーケティング部署が創設されている<sup>2</sup>。また、ロシア国立養成基金（National Training Foundation）が、モスクワ大学社会調査センターの協力で実施した232人の鉱工業部門の経営者へのアンケート調査<sup>3</sup>によると、ロシアの経営者で特別にマーケティングの専門知識が必要であると回答した割合は50%に及び、マーケティングに挑戦しなくてはならないと回答した経営者は62%にも及ぶ（表1、表2）。

小稿では、新生ロシアで、なぜマーケティングが重要となっているのかについて考察する。そのために最初に、マーケティング発現の前提を明らかにし、新生ロシアにおけるその必要性和展開について考察する。

表1 ロシアの経営者が専門知識を必要であると認識

経営行動	特別に必要であると指摘した回答者の割合(%)
マーケティング	50.0
法律問題	29.0
銀行金融市場との仕事	24.0
ジェネラル・マネジメント	17.5
国際マネジメント	16.5
製品マネジメント	16.0
人的マネジメント	15.5
会計	13.5
情報テクノロジー	9.5
品質マネジメント	9.0

n=235, 鉱工業経営者

原出典: National Training Foundation Survey 1, Moscow, 1996.

出典: Nigel Holden, Cary Cooper and Jennifer Carr (1998)p.135.

表2 ロシアの経営者の挑戦認識

特別な問題	回答者割合(%)
マーケティング	62
資金調達源探し	44
コーポレート戦略の発展	28
供給関係	20
新テクノロジー紹介	19
管理職削減	12
人的管理	8
輸出拡大	5

鉱工業経営者、n=235

原出典: National Training Foundation Survey 1, Moscow, 1996.

出典: Nigel Holden, Cary Cooper and Jennifer Carr (1998)p.136.

## 1. マーケティング発現の前提

マーケティングとは、石原（1982）によると、「寡占企業による消費者への働きかけ、消費者需要の操作を、主として非価格要素による、使用価値的な側面からの、消費者の欲望に密着した操作」である。すなわち、マーケティングは個別企業の製品の需要創造に関わる活動であり、「神の見えざる手」の動きに受動的に

反応するのではなく、これに代わる「見える手」(Chandler A. D.)を行為主体に与えようとするものである<sup>5</sup>。

マーケティングは、2つの側面から捉えなければならない。それは、陶山(1993)が指摘するように、一方で、「寡占的製造企業ないし流通企業による自己製品の差別的・排他的価値実現をはかる対市場の競争行動」<sup>6</sup>であり、他方で、「生産者から消費者・顧客への財・サービスのフローの操作・規制を通じた需給間の量的・質的懸隔の架橋」<sup>7</sup>である。マーケティングの成立・展開の基本論理は、寡占的製造企業の形成と、市場の狭隘化ないし販売困難をめぐる動向である。マーケティングの成立には、市場の外延的拡大の制約と、市場問題が寡占企業の競争問題として提起される必要がある<sup>8</sup>。深刻な市場問題に直面した寡占企業がその解決のために行うマーケティングは、競争的・個別的価値実現であり、寡占企業は商業に対する一般的な優位性を背景に販売の商業依存から決別し、個別的価値実現を競争的に達成しようとするものであった。

それでは、体制転換により、なぜ、マーケティングがロシア企業の経営者にとって重要なのか。次に、体制転換によってもたらされた制度の変化について、考察する。

## 2. 体制転換後の企業経営行動を規定する経済の諸制度

市場経済化により、ロシア企業をめぐる状況

は激変した。体制転換による諸制度の変化は、以下の通りである。

第1に、企業法(1988年)により、企業はあらゆる分野と国民経済分野において自社活動を行う権利を持つようになり、自社で経済活動を計画し、需要に応じた将来の発展の可能性を判断し、製品価格を契約により決定し、外国企業との合併企業を設立する権利を持つようになったことが挙げられる。企業の権利と独立の拡大により、生産戦略を変更し、消費者の需要を基盤にした製品の生産へ移行することが可能になった<sup>9</sup>。

第2に、1990年12月に採択された所有法により、私的所有が完全に認められるようになったことが挙げられる。その後、実施された民営化が、国家所有独占の解体をもたらし、多くの所有と経営を認めることになった。経営者は、上からの圧力なしで、自社企業の目的と利益に立脚した経営の意思決定を行う権利を獲得したのである<sup>10</sup>。

第3に、コルナイの指摘する「売り手市場から買い手市場への変化」が挙げられる。中央集権的計画経済では、価格は市場を均衡させる水準よりも低い水準に設定されてきた。こうした低水準の価格では需要される財の量は供給量を超過し、未充足需要が存在し、行列と強制代替が発生し、たえず超過需要が存在した。このような不足経済では買い手より売り手が有利であり、買い手が商品を求めて競争していたが、市場経済化により、売り手市場は買い手市場へと

変わり、資源制約経済が需要制約経済へと転換した<sup>11</sup>。

さらに、1992年の価格自由化の結果、価格設定が企業の自主性に委ねられるようになると、「抑圧インフレ」が「開放インフレ」に顕在化され、この過程の中で不足経済下では支出先の見出せなかった購買力あるいは過剰流動性（マネタリー・オーバーハング）が解消され、超過需要が消滅した<sup>12</sup>。その結果、企業は需要制約を、生産を制約する要因として痛感するようになった。ロシア経済通報「ロシア経済バロメーター」がロシア企業200社を対象にして実施したアンケート調査結果（表3）によると、労働力・原料・半製品・部品などの供給制約を生産阻害要因に挙げた企業は、1991年12月には、88%もあったのに対し、1994年6月には19%へと激減している。一方、需要不足を生産の制約要因として挙げた企業の割合は年々増加している。

第4に、「ソフトな予算制約」から「ハードな予算制約」への移行と「破産法」制定による

破産の危機が挙げられる。支払い不能に陥った企業は従来ならば国家の信用注入により救済されたが、この法制下では清算されるようになり、結果としてゴーイング・コンサーンを真剣に考慮せねばならなくなった。

以上の諸制度の変化の下、なぜ新生ロシアにおいて、マーケティングが必要なのかについて分析する。そのために、最初に、何がマーケティングの成立の前提なのかについて考察を行う。

### 3. 新生ロシアにおけるマーケティング発現の前提

石原（1982）は、マーケティング成立の前提は円滑な商品流通の阻害であり、使用価値拘束と価値拘束がその契機であると指摘している。使用価値とは、人間の欲望を満足させる性質を持つ商品の有用性であり、価値とは、交換される性質を持つ商品の背後にある本質である。使用価値拘束とは、生産企業の商品は流通過程の中に投入され、自らを使用価値として受け入れ

**表3 ロシア企業の生産量を制限する要因**  
(要因を指摘した企業の割合(%))

	1991年12月	1992年6月	1992年12月	1993年6月	1993年12月	1994年6月
原材料不足	88	43	40	27	14	19
労働力不足	28	8	6	9	3	7
需要不足	2	58	48	38	50	48
資金不足	12	46	56	61	65	66

注記：アンケートで12の要素から3つ以内指摘するよう要請した(1991年は2つ以内)。

出所：ロシア連邦内全分野企業約200社への通報「ロシア経済バロメーター」によるアンケート調査

Лукуционек С.(1995) Рыночная реформа и переходный кризис, Мировая экономика и международные отношения 1995 №1.  
стр.8.

る買手を探し求めなければならず、それまでは自己を販売することはできない。こうした販売遅延の停滞が、商品流通の停滞をひきおこし、円滑な商品流通を阻害する。これが「使用価値拘束」である。一方、価値拘束とは、商品が市場で価値的に受け入れられるか否かを流通の過程に先立ち確定することはできず、これが円滑な販売や商品流通を阻害するもうひとつの契機であり、これが「価値拘束」である<sup>13</sup>。

ここで、前述の新生ロシア経済の諸制度を基に、新生ロシアにおけるマーケティング発現の前提について考察を行う。その前提は2つに集約される。それは、使用価値の創造と個別的価値実現の必要性である。

第1の使用価値の創造とは、ロシア経済が需要制約経済へ転換したことで、使用価値拘束が生じ、生産企業に使用価値の創造が求められていることである。体制転換以降、輸入品の急増と相俟って、不足は過去のものとなり、ロシア市場も供給過剰市場へ変化した。消費市場の不確実性と制約性の増大が、限られた市場をめぐる企業間の市場争奪戦を激化させた。こうしたなか、差別的優位の獲得・維持、さらに、それを通じた自己製品の排他的価値実現を達成するための戦略的市場行動のウェイトが高まってきた<sup>14</sup>。競争の激化は、価値拘束を通してあらわれる市場問題を激化させた。生産企業は自社の判断で、市場問題への競争的対応行動としてマーケティングの必要性に迫られた。大企業は、自己の製品にブランドを付与することによって消費者との

直接の絆を見出し、広告、セールスといった販売促進活動に着手しはじめたのである。

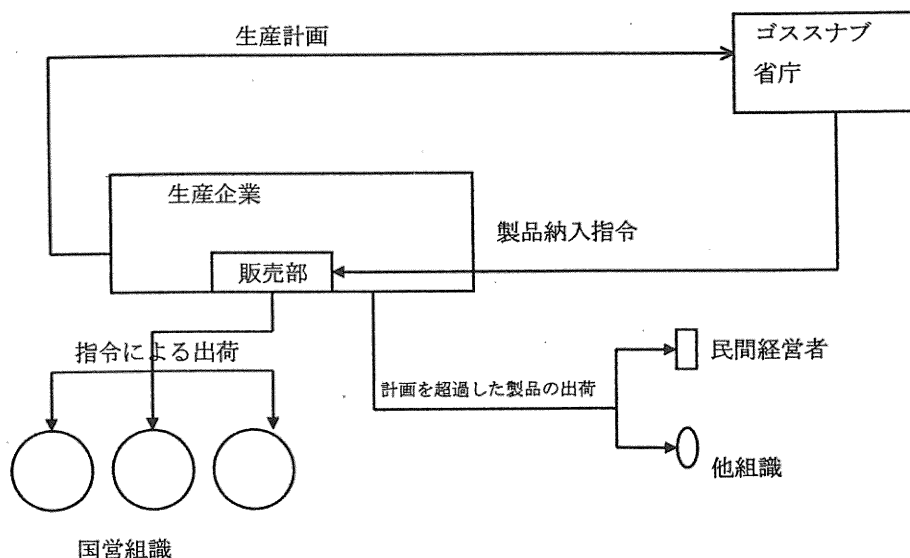
たとえば、1995年まで、ロシアでは誰も知らなかった「ブランド」という言葉が、登場するようになった。ブランドは商品にアイデンティティを付与・認知させ、連想や期待を想起させる。このブランド競争がロシアでも始まっている。例を挙げると、ロシア国民は、単なるマヨネーズではなく、カリベ・マヨネーズ（майонез Кальве）、単なるケチャップではなく、ケチャップ・ハインス（кетчуп Хаинс）を選択するようになっている。また、ジュース・メーカー「Wimm Bill Dann」、食品メーカー「ドヴガニ」（Довгань）、ウォッカ・メーカー「イワン・ポドドゥーブヌィ」（Иван Поддубный）、食品メーカー「ババエフスコエ」（Бабаевское）、チョコレート・メーカー「ヴィスト」（Вист）、チョコレート・キャンディーメーカー「クラスヌィ・アクチャーブリ」（Красный Октябрь）等は、ブランドを前面に打ち出した戦略をとり、大々的に広告活動を展開し、市場での地位を確立した。そして、企業間の競争が激化している状況の中、ロシアの生産企業は広告戦略の策定に大きな関心を向けるようになってきたのである<sup>15</sup>。

第2に、販売が全面的に商業に依存できなくなったことから派生する個別的価値実現の達成の必要性が挙げられる。旧ソ連邦では、国営生産企業の製品の販売は、国家発注に基づき、生産財は旧 Gosstap、消費財は商業省が管理し

てきた。製品の納入指令（наряд）なしで販売されたのは、計画を超過した製品だけであった。この状況下では、生産企業は、せいぜい国

家発注量が急激に減少しないしてほしいとか、予算の割当てが慢性的に不足しないほしいといったことを望むしかなかった<sup>16</sup>（図1参照）。

図1 国家発注によるゴススナブ・省庁体系経由の直接販売（製品の計画的分配）



出所： А.А.Горовой, В.В.Сорокин (1996)стр.100.

1991年12月の流通行政機構の再編により、従来までゴススナブ（国家資材・機械供給委員会）、商業省などの行政機関の下部組織として行政的指令に従ってきた配給組織に、独立採算性が導入され、個別契約ベースの卸売り組織への衣替えが図られた。また、商業資材省傘下の卸売組織は、88年に国営企業への独立採算制及び資金自己調達制が導入されて以降、独立性を高め、95%が民営化された独立法人となり、採算を意識するようになった。そこで、生産企業としては、生産財流通は旧ゴススナブ、消費財流通は旧商業省が担当するのではなく、需給懸隔を、中間商のような社会的品揃え形成により

遂行するのか、それとも個別企業の立場から個別的製品とその品揃え形成を通じ排他的に遂行するのかを自社で決定せねばならなくなった。

商業企業は、本来、個別の生産企業に対し、相対的な自立性をもつ。商業企業は特定の生産企業のために生産企業が担うべき商品の販売業務を代行するのではなく、購入したあらゆる生産企業を代表するものである（社会的性格）<sup>17</sup>。販売困難の一部は商業企業に吸収されるが、生産企業が販売の困難から究極的に解放されたわけではなく、個別生産企業に対し、価値実現のプロセスは、競争としてはねかえり、個別的・競争的価値実現が必要となる。しかし、価値実現過

程は商業企業によって社会化されており、個別生産企業の意図はそこに透徹せず、ここに、個別生産企業の要求と商業企業の基本的性格が対立・矛盾し、寡占企業は販売の商業依存から決別し、個別的価値実現を競争的に達成しようとするのである。

新生ロシアで、個別的価値実現のため、採用されている流通チャンネル戦略には、大きく分けて2つある。それは、直接流通チャンネル戦略と間接流通チャンネル戦略である。直接流通チャンネル戦略とは、生産者と消費者や需要家との間で直接商品が売買されるチャンネル戦略であり、間接流通チャンネル戦略とは、商業企業が取引の仲介役として介在するチャンネル戦略である。そこで、新生ロシアの企業の流通チャンネル戦略の実例を挙げてみよう。

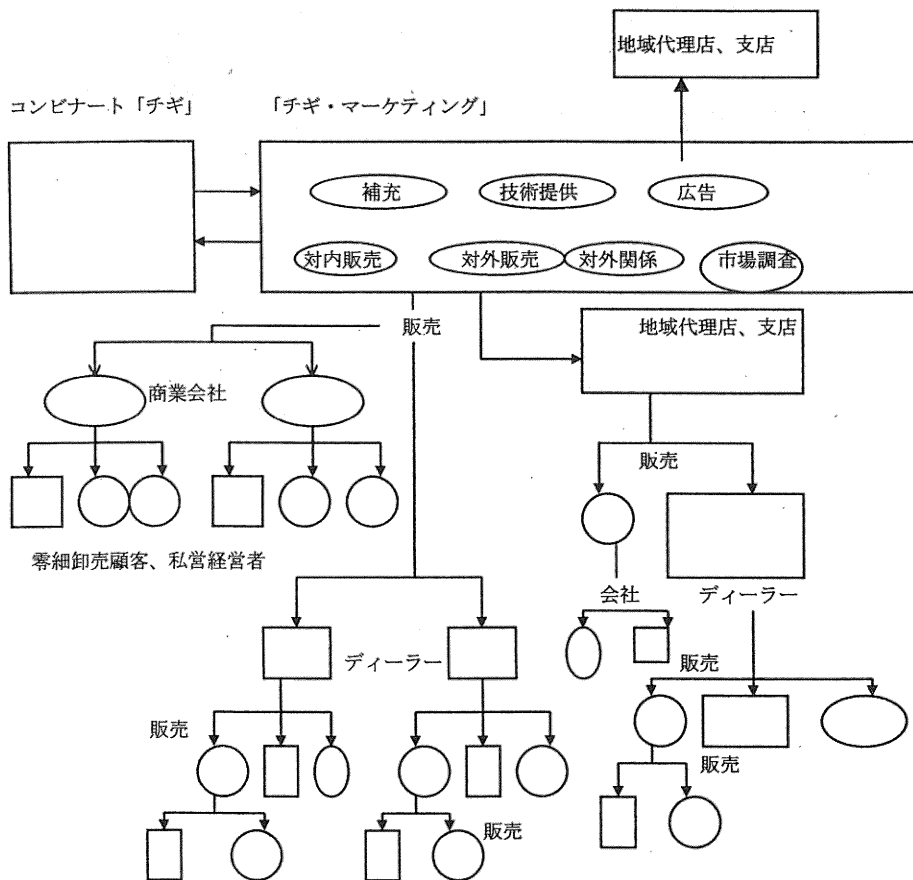
ロシアの生産企業が直接流通チャンネル戦略を展開した例としては、消費財大手メーカーによる直営店（фирменный магазин）の開設が挙げられる。たとえば、生産企業「クラスヌィ・オクチャブリ」（Красный Октябрь）、「クリスタル」（Кристалл）、「トゥリョフゴールナヤ マヌファクトゥーラ」（Трехгорная мануфактура）等は、直営店を開設し、人気を博している。また、食品業の大手メーカーであり、ソーセージ、サラミ等の食肉製品製造のチェルキゾフ農工複合体（Черкизовский АПК）の直営店網の地方展開もこの例である。

間接流通チャンネル戦略の例としては、建設資材製造のメーカーであるコンビナート「チギ」<sup>19</sup>

の垂直的流通システムの構築を挙げることができる。垂直的流通システムとは組織取引・継続取引関係の総称であり、流通チャンネルの構築目的は、取引費用の節約のために、不安定な市場取引関係に組織取引的性格をつくりだすことにある。1992年に価格自由化が実施され、メーカーであるコンビナート「チギ」の状況は、急速に悪化した。販売低下と未払い問題により、生産量は急速に激減した。そこで、同社は販売会社「チギ・マーケティング」を設立し、1994年から、製品販売を全面的に「チギ・マーケティング」へ移管した。販売会社「チギ・マーケティング」社は、ロシア国内のさまざまな地域の中小の民間商社へのディーラー権を提供し、支店や代理店を設立することで、販売地域を拡大した。同社の垂直的チャンネル戦略は、図2の通りである。製品の販売市場の拡大は、個々の製品の販売量の増大と、メーカー「チギ」の収益の増大をもたらした。その結果、同社の製品のロシアにおける市場占有率は、石膏板が27.5%（1991年）から40%（1995年）へ、スチロール樹脂板は、22%（1993年）から35%（1995年）へと激増したのである<sup>19</sup>。

需要家が少数で、かつそれらが、高い市場占有率を占め、一回ごとの販売が取引の大半を占める場合は、直接流通チャンネル戦略が有効である。一方、市場が地理的に分散しており、需要家が小ロットの製品購入を希望する場合は、間接流通チャンネル戦略が有効である<sup>20</sup>。

図2 コンビナート「チギ」の垂直的流通システム戦略



出所：A.A.Горовой,В.В.Сорокин(1996)стр.103.を参考に作成。

#### 4. 旧ソ連邦におけるマーケティング

次に、実際にロシアにおけるマーケティングの展開に関する考察に移る。

シマノフスカヤ（1997）によると、旧ソ連邦時代に、マーケティングに関する記述が始めて登場したのは1960年である。プロパガンダ関連の文献には、マーケティングの本質は「消費者に商品を押し付けることである」（навязывание товаров потребителю）と記述されていた。70年代には、ソ連邦の学者、とり

わけ、ソ連邦科学アカデミー世界経済国際関係研究所（ИМЭМО АН СССР）、ソ連邦対外貿易省全ソ景気調査研究所（ВНИКИ МВТ СССР）、モスクワ大学（МГУ）、モスクワ国立国際関係大学（МГИМО）が、資本主義の企業の販売分野における調整活動の新たな社会経済組織の研究に注目していた<sup>21</sup>。

1975年のヘルシンキでの欧州安全保障協力会議で、マーケティング原理による貿易も含めた国際経済関係の発展に関する協定書が締結され

てから、ソ連邦商工会議所付属のマーケティング部が活動をはじめた。

ソビエト経済は数十年以上にわたり計画経済であったため、生産量、品目、分配、価格等は中央の計画により決定されてきた。計画経済下では、メーカーは販売問題に従事しなかったし、生産コストは国家予算から保証されていた。メーカーの主要な課題は、生産コストの削減と計画指標の義務的な遂行であった。そして、需要調査部が実施していた需要調査は、不必要な製品の生産防止にはならなかった。その結果、販売先を見い出せず、在庫は、膨大に膨れ上がった。需要調査部の活動は、生産済み商品の販売問題の決定であった。こうした状況が長年にわたり続いた結果、品質低下、対外市場での商品の競争力の欠如、膨大な未充足需要といった否定的結果が惹起された。さらに、生産の独占がこれらの否定的傾向を増幅した。輸出向け製品は、精巧に生産され、高度な生産技法を用い、国内向け製品に比べ、高品質を保っていたが、海外市場は競争市場であり、高品質が要求された。ロシアの生産企業には、マーケティングの経験とノウハウが欠如していたため、輸出向け商品は、ダンピング価格で海外市場で販売された。このように、生産販売の中央管理政策は、企業家のイニシアティブにとっても、マーケティング形成にとってもネガティブな結果へと帰結したのであり、この時期、マーケティングは発展しなかったのである<sup>22</sup>。

## 5. 体制転換後初期のロシア・マーケティング

体制転換によって、ロシアにおけるマーケティングは変化したのであろうか。実際には多くのロシア企業は高いマーケティング政策実施を志向しながらも、マーケティングの第1段階にいる。以下に、新生ロシア企業のマーケティング戦略の特色を述べる。

第1に、企業が担う仕事は、継続的なものではなく、間欠的契約により締結されたものが多い。したがって、一部を除き、伝統的な市場取引が大半を占め、チャネル構成員は独立した存在であり、共通目標は設定されていない。マーケティング戦略としては、マーケティング機能要素戦略を採用している企業が多い。すなわち、個々のマーケティング要素を適用させているにすぎず、統合マーケティングを行っている企業はわずかにすぎない<sup>23</sup>。マーケティング機能要素戦略とは、マーケティング・ミックスを構成する個別活動を、それぞれ独立に、それぞれの担当者が、各マーケティング機能要素を最も効果的・効率的に遂行するかたちですすめる戦略である<sup>24</sup>。統合マーケティングとは、マーケティング戦略体系の基本を市場統合として規定し、①需要戦略②流通戦略③競争戦略④社会戦略の4つの戦略を企業組織として統合する枠組みであり、市場問題を中心に組織的立場から戦略的方向づけと経営資源配分を計画する試みである。そのために各要素の統合化が必要となる。ロシアの移行期経済は、経済メカニズムの未完成、法体系、市場経済の商業知識、経験不



足がその特徴であり、多くの企業は危険な外部環境要因（消費者行動、競争者の姿勢、取引先の選択、競争力のある商品・サービスや品揃えなど）をよく知らないハイリスクの経済環境で、戦略を練らなくてはならない。さらに、移行期経済は、変わり易く、過去の経験から将来を予測する方法を採用していると、長期的計画は立てられない。状況が変化しやすく将来の不確実性が高い状況下では、統合マーケティング戦略が望ましい。なぜなら、統合マーケティングは、外部環境の高い不確実性の下で、ひとつのシステムにおいて、その要素と概念を最も調和よく統合した積極的な行動を指向するものであるからである。そして、統合マーケティング戦略を巧みに利用している生産企業が、ロシアで高い市場占有率を占める。しかし、大半のロシア企業はマーケティング機能要素戦略の段階にとどまっている。

第2に、ロシア企業経営者は、ビジネス目標として、「寡占的製造企業ないし流通企業によ

る自己製品の差別的・排他的価値実現をはかる対市場関連の競争行動」を通じた利益確保も、「生産者から消費者・顧客への財・サービスのフローの操作・規制を通じた需給間の量的・質的懸隔の架橋」である顧客満足の達成も重視していない点が指摘できる。1994年に経済通報「ロシア経済バロメーター」が、ロシアのメーカー200社へ実施したアンケート調査によると、企業の経営活動の目的を尋ねた調査結果で、オランダでは80%の人が利益追求であると回答したのに対し、ロシアではわずか36%の経営者しか、利益であると回答せず、生産量維持が57%、雇用維持が47%、賃金維持が36%であった（表4）<sup>27</sup>。

第3に、ロシア企業は、長期的利益ではなく短期的利益を優先する点が挙げられる。移行期経済の企業行動の主要な特色は「生き残り志向」<sup>28</sup>である。市場の取引先が生き残れるかどうか不透明である<sup>29</sup>。また、経済行為の騙し合いや法体系の不備が膨大な取引コストを生んでい

**表4 企業の経営活動の主要目的**  
(1993年後半期、回答した企業総数を分母とした時の割合)

	%
利潤最大化	36
給料と利益最大化	38
経営者の所得最大化	4
雇用者数維持(または拡大)	47
生産量維持(または拡大)	57
平均賃金維持(または拡大)	36
国からの助成金維持(または拡大)	1
他の目的	1

注記: アンケートでは、4つ以内印をつけるよう要請。

出所: ロシア連邦内全分野企業約200社に対する通報「ロシア経済バロメーター」によるアンケート調査

Аукционек С.(1995) Рыночная реформа и переходный кризис, Мировая экономика и международные отношения 1995 №1, стр.11.

る。ロシア社会には契約や信用を重視するエトスが欠如しており、低信頼社会であり、経済行為が騙し合いと化している<sup>30</sup>。さらに、契約遂行を保障する法体系が整備されていない<sup>31</sup>。シマノフスカヤ（1997）によると、このように高い不確実性に惹起される高い取引コストのため、ロシア企業の利益基準は、先進諸国は、5～10%であるのに対し、ロシア企業ではその10倍以上になっているという。

第4に、ロシア企業の大半は工業化社会のマーケティングモデルである「製品指向」の範疇にあることがあげられる。消費者指向、個人需要、品質指向を目指したポスト工業化社会のマーケティングモデルを実施している企業はごく少数にすぎない<sup>32</sup>。

第5に、ロシア企業は短期的利益追求に走るあまり、企業の社会的責任が眼中になく、社会的責任マーケティングが未発達な点が挙げられる。社会的責任マーケティングとは、マーケティング意思決定において、消費者の欲求と利益、企業内部の要件、社会的厚生<sup>33</sup>の4つの考慮要因を含め、顧客満足と長期的な消費者、公衆の厚生を生み出すことを目指すマーケティングである。ところが、シマノフスカヤ（1997）によると、ロシア市場は独占度及び寡占度が高く<sup>34</sup>、独占的企業が、製品の生産量を制限し高価格を維持することで、短期的利益を指向している。例えば、バズ（VAZ）社は、「ジグリ」クラスと競争関係にある外国車への関税政策をかけるといったロビー活動を通じて、製品価格を高いま

維持している。また、輸入品品質検査を実施する国家機関が汚職をしており、消費者の権利が侵害されている<sup>34</sup>。

第6に、ロシアは、地域により、住民の所得格差<sup>35</sup>、地域による市場の大きさの違いから、企業戦略にかなりの違いが見られることが挙げられる<sup>36</sup>。大都市では、生産企業が市場のニッチをすばやく見つけているが、小都市や僻地ではマーケティング戦略利用の可能性はかなり小さい。小都市の大半の消費者の所得は低い<sup>37</sup>ため、消極的なマーケティング戦略しか実施できていない<sup>37</sup>。

## 6. むすび

以上、新生ロシアにおけるマーケティング発現の前提とその実体について考察してきた。ロシアにおけるマーケティング発現の前提条件を実体を踏まえて考えられるのは以下の2点であろう。

第1に、「寡占的製造企業ないし流通企業による自己製品の差別的・排他的価値実現をはかる対市場関連の競争行動」を通じた利益確保の側面からロシア企業を見ると、国営生産者企業の87%（1996年）の民営化、企業法制定により企業が独立しその権利拡大がなされたこと、輸入品の増加、売り手市場から買い手市場への変化などの市場競争が激化してきた中、自己製品の差別的・排他的実現をはかる必要性が増大してきたことが挙げられる。

第2に、「生産者から消費者・顧客への財・

サービスのフローの操作・規制を通じた需給間の量的・質的懸隔の架橋」である顧客満足の達成から見ると、顧客が望むものを供給できなかった従来の国営企業に代わり、顧客の望む物を供給する「需給斉合」機能が、企業に求められ、実現できなければ、破産法により、淘汰される可能性が出てきたことが挙げられる。「需給斉合」とは、需給間の量的・質的懸隔の架橋である。

旧ソ連邦では、コルナイが主張する「ソフトな予算制約」のため、国家が赤字企業に補助金を給付し、倒産しないよう救済してきたため、企業努力による「ゴーイング・コンサーン」（存続・発展）という概念は存在しなかった。「ゴーイング・コンサーン」を考える主体は一企業ではなく、国家であった。しかし、国家が一企業に代わり、国内のすべての企業のゴーイング・コンサーンを計画し組織するのは到底不可能であり、その結果、ソ連邦は崩壊した。これまで、「市場」を意識してこなかった旧ソ連邦の企業も、社会主義の崩壊により、自力で「ゴーイング・コンサーン」を考えなくてはならなくなった。そのため、従来型の中央から与えられた計画やノルマの遂行ではなく、一企業としての対市場行動であるマーケティングの発想や戦略が極めて重要になってきている。限られた経営資源と組織能力のなかで、新たな価値を市場に生み出していくことが、体制転換後のロシアに求められているのである<sup>38</sup>。

ロシアのマーケティングの実体では、ポスト

工業化時代のマーケティング戦略を展開する先進諸国と歴史段階論的視点から比較すると、かなりの遅れが見られる。しかし、マーケティングとは、市場環境に即した戦略をとるべきものであり、その意味では、ロシア企業にも、マーケティングは着実に浸透していると言える。また、「クラスヌィ・アクチャブリ<sup>39</sup>」「チギ KNAUF<sup>40</sup>」「リベツキー・トラクター工場<sup>41</sup>」「Wimm Bill Dann<sup>42</sup>」といったマーケティング戦略を積極的に登用した企業は、ロシアにおいて高い市場占有率を占めており、マーケティングは、新生ロシアの企業経営において、今後、一層重要になってこよう。

1 本論文は、拙稿修士論文「ロシアの市場経済化過渡期の動態研究—実体経済とマーケティングを中心とした経営行動の変化—」の第4章に加筆・修正したものである。

2 Соловьев Б. (1996) Современные требования к специалистам по маркетингу, *Проблемы теории и практики управления* 1996 №1, стр. 114.

3 国立養成基金（National Training Foundation）は、モスクワ大学社会調査センターの協力でアンケート調査を実施した。目的はロシアにおける経営者の発展を制約している主な障害の確定であった。アンケート調査対象は、232の工業経営者、127人の経営教育を実施している教育機関の代表者、23人の

- 法律・行政官僚、10人のスポンサー組織の代表者であった。400人以上のアンケート調査回答者がロシアの7つの主な発達した地域からやってきた。それはモスクワ、サンクト・ペテルブルグ、ニジニ・ノボゴロド、ロストフ・ナ・ドヌー、オムスク、エカテリンブルグ、ハバロフスクである。経営者のうち72%が製造業、15%が商業貿易会社、7.4%が金融、2.9%が保険、2.5%はサービス業に従事していた。質問は経営を最も邪魔している環境障害は何かというものであった。その結果、政治的不安定、不適切な課税体制、法体系が市場経済進展を阻害していると多くの回答者が回答している。回答者の60%は、官僚的無関心が制約要因の最重要要因であると指摘していた(Nigel Holden, Cary Cooper and Jennifer Carr (1998) 第5章)。
- 4 石原武政 (1982)『マーケティング競争の構造』千倉書房, 39頁。
  - 5 田村正紀 (1995)「パワー・マーケティングの崩壊」『ビジネス レビュー』VOL. 42 NO. FEB. 1995, 一橋大学産業経営研究所編集, 千倉書房, 2頁。
  - 6 陶山計介 (1993)『マーケティング戦略と需給斉合』中央経済社, 6頁。
  - 7 陶山 (1993) 前掲書, 6頁。
  - 8 石原 (1982) 前掲書, 23頁。
  - 9 Горовой А. А., Сорокин В. В. (1996) *Российский директор в рыночной экономике*, Экономика, стр. 62.
  - 10 Симановская М. (1997) Предпосылки и тенденции применения концепции маркетинга в Российской экономике, *Маркетинг* №2/1997, Центр маркетинговых исследований и менеджмента, стр. 30.
  - 11 Kornai (1995) "Transformational Recession: A General Phenomenon Examined through the Example of Hungary's Development" *High Way and Byways*, The MIT Press, pp. 170-171.
  - 12 Kornai (1995) op. cit., pp. 172-173.
  - 13 石原 (1982) 前掲書, 4頁。
  - 14 Cf. 陶山 (1990)「需給斉合と流通課業」『マーケティング・チャネル管理と成果』中央経済社, 208頁。
  - 15 Хохлова М. (1997) Главное - продать, *Экономика и жизнь* №38 сентябрь 1997.
  - 16 Горовой А. А., Сорокин В. В. (1996) Там же, стр. 100.
  - 17 石原 (1982) 前掲書, 12頁。
  - 18 「チギ」はモスクワ州クラスノゴルスク市にある建設資材製造メーカーであり、後に株式会社合併企業「チギKNAUF」に改組された(Горовой А. А., Сорокин В. В. (1996) Там же, стр. 130.)。同社のマーケティング戦略は、1998年9月21-22日にモスクワで開催された国際会議「ロシアにおけるマーケティング：世界の実践とロシアの経験」におい

- て、大きな関心と呼んだ ( *Экономика и жизнь* №39, Сентябрь 1998)。
- 19 Горовой А. А., Сорокин В. В. (1996) Там же, стр. 143-151.
  - 20 Cf. Горовой А. А., Сорокин В. В. (1996) Там же, стр. 39.
  - 21 Аукуционек С. (1995) Рыночная реформа и переходный кризис, *Мировая экономика и международные отношения* 1995 №1., стр. 8.
  - 22 Горовой А. А., Сорокин В. В. (1996) Там же, стр. 62.
  - 23 Симановская М. (1997) Там же, стр. 33.
  - 24 嶋口充輝・石井淳蔵 (1995)『現代マーケティング新版』有斐閣, 34~35頁。
  - 25 Гольцов А., Новиков Ф. (1996) Использование стратегического маркетинга в Российской экономике переходного периода, *Маркетинг* 1996 №4, центр маркетинговых исследований и менеджмента, стр. 38.
  - 26 Гольцов А., Новиков Ф. (1996) Там же, стр. 42.
  - 27 Аукуционек С. (1996) Теория переходной экономики и ее место в ряду экономических наук, *Мировая экономика и международные отношения* 1996 №10, стр. 13.
  - 28 Аикс Б., Ритерман Р. (1994) От предприятия к фирме: заметки по теории предприятия переходного периода, *Вопросы экономики* 1994 № 8, стр. 31.
  - 29 Симановская М. (1997) Там же, стр. 32.
  - 30 Cf. 袴田茂樹 (1998)「「低信頼社会」の脆さ露呈」、日本経済新聞1998年9月11日付。
  - 31 Симановская М. (1997) Там же, стр. 32. 例えば、サハリンの札幌ホテル、ユーラシア等は日本企業がロシア側パートナーに合併企業を乗っ取られたが、その手口は、ロシア側パートナーが別の事業を装い子会社を設立し、そこへ合併会社の資産を移し、臨時株主総会を開きこの資産移行を承認した。こうしたやり方は、米、日本の法律では非合法であるが、ロシアでは非合法ではない例などはその典型であろう (「環日本海における工業製品の再活用に関する調査報告書」(1999) mimeo.)。
  - 32 Симановская М. (1997) Там же, стр. 33.
  - 33 ロシアの独占・寡占度に関する研究は、拙稿修士論文 (1999) 第2・3章を参照されたい。
  - 34 Симановская М. (1997) Там же, стр. 34.
  - 35 全ロシア生活水準センターが1997年に実施したロシア人の収入支出のモニタリング調査

の結果作成されたデータによると、モスクワは、サンクト・ペテルブルグの約3倍、イルクーツク州の約4.5倍、アムール州の約5.2倍、エベンキ自治管区の約10倍、ウスチ・オルディン・プリヤート自治管区の18倍の収入である(Кулешов В. В. (1998) *Сегодняшний день Сибири*, *ЭКО* №3, 1998, стр. 7.)。

36 Вардомский Л., Самбунова Е. (1996) *Предпринимательство в России : региональные различия, Проблемы теории и практики управления* 1996 №2, стр. 68.

37 Симановская М. (1997) Там же, стр. 33.

38 嶋口充輝・石井淳蔵 (1995) 前掲書, 4頁。

39 同社のマーケティング戦略については、  
Берлин А. (1998) *Функциональная перестройка управления сбытом готовой продукции на крупном промышленном предприятии*, *Вопросы Экономики* 7/1998 стр. 120-132.  
を参照されたい。

40 同社のマーケティング戦略については、  
Горовой А. А., Сорокин В. В. (1996) に詳しい。

41 同社の戦略的マーケティングについては、  
Гольцов А., Новиков С. (1996) *Использование стратегического маркетинга в российской экономике переходного периода*,

*Маркетинг* 1996 №4を参照されたい。

42 同社のマーケティング戦略については、  
*Экономика и жизнь* №44 Ноябрь 1997. に詳しい。

#### 筆者紹介

1963年生まれ

1985年 東京外国語大学ロシア語学科卒業

1999年 新潟大学大学院現代社会文化研究科博士課程入学、現在に至る

専攻 ロシア・東欧マーケティング論

主要業績

- ・「コルナイの社会主義システム分析に関する試論」『新潟大学経済論集』第64号、(1998、小山洋司と共著)
- ・「旧ソ連およびロシアの市場構造と独占度」『比較経済体制学会会報』第36号(1999年3月)
- ・「ロシア市場におけるブランド・マーケティング—1998年8月通貨危機までを中心に」『ロシア・ユーラシア経済調査資料』第804号(1996年6月)